

УДК 005.21:658.8

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО РОСТА КОМПАНИИ

Лебедева О.А., Скворцова Н.А., Сотникова Е.А.

*ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»,  
Орел, e-mail: o.a.leb@mail.ru*

В статье рассматривается применение маркетингового подхода к управлению организацией. Автор рассматривает маркетинговую деятельность организации как совокупность четырех уровней: операционная поддержка бизнеса, управление жизненным циклом товаров, производство маркетингового «продукта», стратегия развития бизнеса. Выбор перспективного направления развития бизнеса должен осуществляться с учетом результатов количественных и качественных исследований рыночных тенденций. Зачастую выбор нового направления развития компании становится единственно возможным подходом, обусловленным потребностями существующего бизнеса. Большую помощь руководству предприятия в работе с клиентами могут оказать дистрибьюторы. Достижению успеха в бизнесе способствует исследование потребностей дистрибьюторов и разработка партнерских программ маркетинговых коммуникаций. Также успех работы предприятия на рынке зависит от эффективной стратегии позиционирования компании для целевой аудитории.

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность организации, поддержка бизнеса, направления развития компании, покрытие рынка, канал дистрибуции, целевая аудитория, позиционирование компании

## STRATEGIC MARKETING AS THE BASIS OF STABLE COMPANY GROWTH

Lebedeva O.A., Skvortsova N.A., Sotnikova E.A.

*FGBOU VPO «Oryol State Institute of Economy and Trade», Oryol, e-mail: o.a.leb@mail.ru*

Marketing approach to management of organization is considered in the article. The author regards marketing activity of organization as a set of four levels. They are: operational support of business, management of life cycle of commodities, manufacture of marketing «product» and strategy of business development. The choice of perspective direction of business development should be carried out with the account taken of the results of quantitative and qualitative market tendencies researches. Frequently the choice of new direction of company development is the unique approach caused by the requirements of existing business. Distributors can help business management greatly in the work with clients. Research of distributors' needs promotes business success and working out of partner programs of marketing communications. Besides, the enterprise success in the market depends on effective strategy of company positioning for target audience.

**Keywords:** marketing activity of the organization, business support, direction of the company development, market coverage, distribution channel, target audience, company positioning

Все благополучные (стабильно и динамично развивающиеся в течение долгого времени) компании в чем-то похожи. Они обычно занимают устойчивые позиции в одном или нескольких сегментах рынка, их доля рынка постоянно растет, их уважают заказчики и партнеры. Эти компании обычно оказываются готовыми к рыночным изменениям раньше других и приспосабливаются к новым условиям быстрее и безболезненнее, чем конкуренты.

Современные реалии рыночной системы диктуют ее субъектам неизбежность постоянного соперничества и стремления к прогрессу, необходимость опережать потенциальных конкурентов и укреплять свои позиции в краткосрочной и долгосрочной перспективах [3, с. 144]. Осведомленность о том, что происходит на рынке, готовность к реорганизации бизнеса, способность принимать стратегические реше-

ния быстрее других – основы конкурентоспособности любого предприятия.

Все это выходит за рамки маркетинга даже в его самом широком понимании. Однако маркетинговый подход применяют и для того, чтобы справиться с проблемами управления в организации. В большинстве случаев качество принятых решений от этого существенно улучшается.

Для того чтобы дальнейшие рассуждения стали предметными, имеет смысл уточнить, о каких аспектах маркетинга пойдет речь. На наш взгляд, всю маркетинговую деятельность организации можно представить в виде пирамиды из четырех уровней:

- операционная поддержка бизнеса;
- управление жизненным циклом товаров;
- производство маркетингового «продукта»;

– стратегия развития бизнеса.

В большинстве компаний маркетинговая служба (отдел, департамент и т. д.) несет ответственность за выполнение функций не всех четырех уровней. Опишем каждый из них.

Уровень первый – операционная поддержка бизнеса. Деятельность на этом уровне полностью определяется тактическими потребностями бизнес-подразделений. Изготовление брошюр, сувениров, презентации продуктов заказчикам – примеры таких «поддерживающих» функций.

Уровень второй – управление жизненным циклом товара. Функции этого уровня – это, например, тактическое управление ценой; вывод товара на рынок; реклама; обучение персонала (семинары по характеристикам новых товаров); разработка мотивационных схем для продавцов и партнеров (стимулирование их деятельности по продвижению товара).

Уровень третий – производство маркетингового «продукта». Сюда входит разработка стратегических маркетинговых программ, крупных рекламных кампаний, рассмотрение новых предложений и возможностей по работе с партнерами. Под маркетинговым «продуктом» понимается предложение, которое после одобрения руководством становится стратегией компании (или составной частью стратегии). Обобщая и анализируя происходящее на рынке, маркетологи «производят» новые методы работы, с помощью которых компания может добиться качественного прорыва.

И наконец, на четвертом уровне стратегии развития бизнеса «расположены» планы построения бренда и модели покрытия рынка, выбор стратегии позиционирования (или репозиционирования) компании и диверсификации бизнеса и т.д.

Наверное, ни у кого не вызовет сомнений то, что выполнение функций четвертого (и частично третьего) уровня напрямую влияет на стабильность и развитие бизнеса компании. Во всех успешных коммерческих организациях эти функции каким-то образом выполняются, однако, как уже было сказано выше, далеко не везде их возлагают на службу маркетинга.

У любого талантливого руководителя всегда есть несколько интересных идей развития бизнеса. Небольшие компании обычно достаточно мобильны для того, чтобы методом проб и ошибок выбирать те направления, где удастся получить максимальную отдачу. У большой компании такой возможности нет: каждое ее «движение» занимает много времени, требует

отвлечения больших ресурсов и сопровождается весьма значимыми рисками. Решение о перспективности того или другого направления развития бизнеса необходимо принять «заочно», не имея возможности получить реальный опыт в новом бизнесе, не отвлекая ресурсы на «разведку боем». Каждый руководитель решает эту задачу сам, и от качества этого решения напрямую зависит долгосрочный успех компании. Маркетинговое прогнозирование – эффективный инструмент для руководителя компании, с помощью которого он сможет видеть дальше других и получит возможность принимать решения, исходя из лучшего понимания будущего.

Когда на рынке становится очевидной какая-то тенденция, и все игроки начинают развивать новое направление бизнеса, необходимо очень точно выбрать момент начала активных действий. Выступить слишком рано часто бывает так же плохо, как упустить свое время. Те, кто продолжает поддерживать полную линейку товаров, находятся в более выгодном положении. Но смогут ли они быстро отреагировать на новую ситуацию, когда рынок все же совершит полный поворот к цвету? Это будет зависеть от того, насколько качественными маркетинговыми исследованиями такие компании будут руководствоваться при принятии стратегических решений. Им понадобятся результаты количественных исследований рыночных тенденций и качественных исследований, направленных на изучение факторов, которые влияют на принятие клиентами решения о покупке. Следует отметить, что сейчас ведущие производители товаров очень серьезно занимаются этими вопросами.

Иногда еще более важной является проблема выбора правильного направления развития компании. Если основной бизнес коммерческой организации не может обеспечить требуемых темпов роста, выбор нового направления («запасного аэродрома») становится для руководства компании самым важным решением. Глобализация экономики и интеграционные процессы, происходящие в мире, заставляют руководство организаций искать пути осуществления эффективного делового сотрудничества, основанного на электронных контактах, исследовать общепризнанные мировые стандарты в области управления взаимоотношениями с клиентами [6, с. 42].

Решение о выборе направления развития компании, безусловно, одно из самых ответственных для любого руководителя. Но правильно выбрать направление

развития компании – это лишь часть задачи. Сделать так, чтобы все направления деятельности компании работали на ее успех и возникал эффект синергии, не менее важно.

Иногда решение о начале работы в новом направлении может быть обусловлено потребностями существующего бизнеса. По этой причине создаются вертикально интегрированные холдинги («все для себя производим сами»). Однако мировой опыт все чаще свидетельствует о перспективности специализации, т.е. отказе от идеи «заниматься всем» в пользу решения «делать то, что ты умеешь делать лучше всех».

Какие соображения должны приниматься во внимание при формировании холдинговой структуры? При каких условиях такая структура эффективна? Кроме случаев, когда несколько направлений бизнеса в рамках холдинга связаны лишь общим капиталом и функционируют полностью независимо, компания, которая занимается многими видами деятельности сразу, должна добиться эффекта синергии (т.е. того, чтобы бизнесы положительно влияли друг на друга, а не просто сосуществовали рядом). Иногда синергия очевидна сразу, а иногда ее вообще не удается достичь. И хотя формирование оптимальной структуры компании – задача чрезвычайно комплексная и при ее решении необходимо рассмотреть множество факторов, от финансовых до психологических, методы стратегического маркетинга можно применить и здесь. Еще раз отметим, что речь идет не о чисто холдинговых структурах, функционирующих как несколько полностью независимых друг от друга компаний и воспринимаемых рынком (заказчиками, партнерами) соответственно.

Описываемый ниже подход используют, когда объединенная компания имеет собственную индивидуальность, имя, репутацию – т.е. собственный бренд. При этом у каждого бизнеса есть своя маркетинговая стратегия и бюджет, свои руководитель и управленческая команда, ответственные за результат. Одним из важнейших факторов, на который необходимо обращать внимание в подобных случаях, является совместимость отдельных бизнесов в холдинге. Дело в том, что маркетинговая деятельность, которую компания ведет «в интересах» каждого из направлений своего бизнеса, может мешать общему позиционированию компании, разрушать ее бренд. Приведем пример. Для одного из бизнесов выбрана стратегия лидерства по издержкам, т.е. предложения товаров и услуг по самым низким ценам, а другой

следует стратегии дифференциации (компания позиционирует себя как производителя наиболее качественных товаров, как новатора и эксперта). В этом случае маркетинговые сообщения, посылаемые на рынок, будут противоречить друг другу и «размывать» бренд. И наоборот если позиционирование каждого бизнеса компании на соответствующем рынке помогает ее общему позиционированию и работает на бренд, возникнет эффект синергии.

Если в структуру компании входит известная консалтинговая фирма, крупный системный интегратор, исследовательский центр и HiTech-производитель, ей можно уверенно строить бренд эксперта в вопросах внедрения IT и развития бизнеса.

Иными словами, вопрос о необходимости развития нового бизнеса в компании можно сформулировать в маркетинговых терминах: укрепит новый бизнес-бренд вашей компании или повредит ему? А решить этот вопрос помогут проверенные способы бренд-анализа и методы качественных маркетинговых исследований восприятия бренда целевыми аудиториями.

Если вопросы выбора направления деятельности и гармоничности сосуществования разных бизнесов компании многие совершенно справедливо сочтут «не вполне маркетинговыми», то право выбора канала продаж и модели покрытия рынка у маркетологов не отнять. О проблеме выбора оптимальной модели покрытия написано много хороших книг, в которых преимущества работы с клиентами через сеть партнеров обосновываются следующими соображениями.

Во-первых, работа через партнеров обеспечивает «усиление продаж», так как позволяет сконцентрировать усилия на ключевых заказчиках, не потеряв при этом и другие сегменты рынка. Во-вторых, работа с клиентами через правильно выбранный канал дистрибуции позволяет оптимизировать транзакционные издержки.

Канал дистрибуции выбирают в зависимости от «сложности» товара (т.е. от требований покупателей к тому, что принято называть «продажей с добавленной ценностью»). При выборе структуры канала распределения анализируют: покрытие целевого рынка, удовлетворение требований потребителей, доходность. В первом случае канал распределения должен создавать оптимальные возможности для поставки товаров, предназначенных для целевых сегментов. Во втором – предлагать клиенту информацию, разнообразный ассортимент товаров и услуг. В третьем случае исходят

из потребности предприятия обеспечить минимальные издержки [4, с. 263].

Однако применение описанных выше моделей покрытия рынка становится все в большей степени ограниченным. Эти модели несколько односторонни: предполагается, что дистрибьютор готов рассматривать любые предложения и продвигать товар, как только представится такая возможность. В реальности практически на всех рынках конкуренция между производителями настолько быстро растет, что у дистрибьютора появляется богатый выбор и возможность диктовать свои условия сотрудничества.

Если раньше теоретики маркетинга рассматривали вопрос позиционирования только по отношению к производителям, то теперь они принимают во внимание такой источник конкурентного преимущества, как «позиционирование доступа». Такое позиционирование основано на легкости доступа к рынку (у партнера фирмы в определенном городе есть существенные преимущества, связанные прежде всего с тем, что он знает многих ключевых заказчиков этого города).

Если согласиться с тем, что канал сбыта так же важен для успеха бизнеса, как и товар, становится очевидным, что исследование потребностей дистрибьютора и восприятия им бренда компании так же важно, как изучение потребностей клиентов и восприятие бренда ими. Однако каналы сбыта все еще достаточно редко исследуются с помощью маркетинговых методов. И до сих пор очень мало программ маркетинговых коммуникаций направлено на изменение восприятия производителей дистрибьюторами. Под партнерскими программами в основном понимаются программы мотивации (такие, как выдача призов по достижении определенного объема продаж).

Принимая во внимание все вышесказанное, можно сделать вывод: выбор оптимальной модели покрытия рынка (канала сбыта) должен сопровождаться серьезным исследованием восприятия дистрибьюторами предложения ценности. При обнаружении несоответствий необходимо рассчитать, располагает ли фирма достаточными маркетинговыми ресурсами, чтобы изменить положение дел («исправить» восприятие существующего предложения дистрибьютором и разработать партнерские программы, соответствующие ожиданиям дистрибьютора).

Существует мнение, что внутренние кризисы помогают компаниям стать бо-

лее динамичными, гибкими, научиться успешно противостоять бюрократизации процессов. Наверное, в этом есть доля правды, однако все предпочли бы иметь возможность избегать крупных системных кризисов, предвидя их и заранее внося соответствующие коррективы в стратегию компании.

Частично прогнозированию и предотвращению кризисов служит тщательная работа по выбору стратегических рынков, о которой мы говорили выше. Однако не ошибиться с выбором приоритетных рынков еще не достаточно для того, чтобы обеспечить компании устойчивость в будущем. Необходимо также создать у целевой аудитории правильное понимание того, что компания ей предлагает и чем она собирается для нее стать.

Цель бизнеса в современном маркетинге меняет акцент. Раньше эта цель состояла в максимизации прибыли, а теперь – в привлечении максимального количества клиентов. Акцент смещается с неодушевленной категории прибыли на одушевленную – клиентов. Прибыль можно получить любыми средствами, включая неправомерные. Новых клиентов как категорию одушевленную можно привлечь соответствующим имиджем и хорошей репутацией фирмы, а их можно завоевать только честным путем [5, с. 7].

Компании-лидеры ставят перед собой далеко идущие стратегические цели: выйти на новый рынок, завоевать передовые позиции, добиться высокой лояльности заказчиков и т.д. Достижение таких целей требует ресурсов и времени.

Кроме того, позиционирование компании в глазах клиентов, партнеров, других участников рынка – процесс инерционный. Часто происходит так, что, даже если компания приняла важные для нее стратегические решения и активно занялась изменением своего бизнеса, рынок продолжает воспринимать ее по-старому. Для того чтобы донести суть происходящих преобразований до целевой аудитории, требуются специальные усилия. Скорость реакции фирмы на рыночные изменения часто оказывается низкой. При этом есть опасность отстать от конкурентов, т.е. возникает угроза длительной нестабильности.

### Заключение

Стабильность и динамика – вещи трудно совместимые. Обеспечение опережающего роста компании и поддержка долго-

срочной стабильности – с каждой из этих задач весьма сложно справиться. Однако сегодня компании, которые ставят перед собой цель оставаться лидерами на рынке в течение продолжительного времени, должны решать их одновременно. Решение этих задач связано с внедрением методов маркетинга в процессы принятия стратегических решений.

#### Список литературы

1. Аакер, Д. Стратегия управления портфелем брендов: пер. с англ. Т.В. Виноградовой; под ред. С.Г. Божук. – М.: Эксмо, 2011. – 320 с.
2. Браверман А.А. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса / под ред. А.А. Бравермана. Практика крупных российских компаний. – М.: Изд-во «Экономика», 2011. – 319 с.
3. Конобеева О.Е., Конобеева Е.Е. Проблемы и перспективы повышения конкурентоспособности экономики России // Вестник ОрелГИЭТ. – 2010. – № 4 (22). – С. 144–148.
4. Маркетинг: учебник / колл. авторов; под ред. проф. Т.Н. Парамоновой. – М.: КНОРУС, 2008. – 360 с.
5. Матанцев А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2009. – 552 с.
6. Скворцова Н.А., Лебедева О.А. Современная система маркетинга как стратегия эффективности бизнеса // Вестник ОрелГИЭТ. – 2011. – № 1(15). – С. 42–44.

#### References

1. Aaker D. *Strategija upravljenja portfelem brendov* [Strategy of Brands Portfolio Management]. Eksmo, 2011. 320 p.
2. Braverman A.A. *Marketingovye strategii rosta pribylnosti i stoimosti biznesa* [Marketing Strategy of Profitableness and Business Cost Growth. Practice of Large Russian Companies] Moscow, 2011. 319 p.
3. Konobeeva O.E. Konobeeva E.E. Problems and Prospects of Increase of Russia Economy Competitiveness *Vestnik Orel GIJeT* – OryolGIET Bulletin, 2010, no. 4 (22), pp. 144–148.
4. *Marketing* [Marketing: Textbook / Group of Authors; edited by Prof. T.N. Paramonova]. KNORUS, 2008. 360 p.
5. Matantsev A.N. *Analizrynka: nastolnaja kniga marketologa* [Market Analysis: Reference Book of Marketer]. Publishing House «Alpha Press», 2009. 552 p.
6. Skvortsova N.A., Lebedeva O.A. Modern Marketing System as a Strategy of Business Efficiency. *Vestnik Orel GIJeT* – OryolGIET Bulletin, 2011, no. 1 (15), pp. 42–44.

#### Рецензенты:

Паршутина И.Г., д.э.н., профессор, проректор по учебной работе, ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», г. Орел;

Ляпина И.Р., д.э.н., доцент, профессор кафедры «Предпринимательство, логистика и маркетинг», ФГБОУ ВПО «Государственный университет – учебно-научно-производственный комплекс», г. Орел.

Работа поступила в редакцию 24.02.2015.